Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Incorporando Medidas de Responsabilidad Social Empresarial en la Cadena de Valor

Nro. Proyecto: AR-M1021 - Nro. Operación: ATN/ME-11042-AR

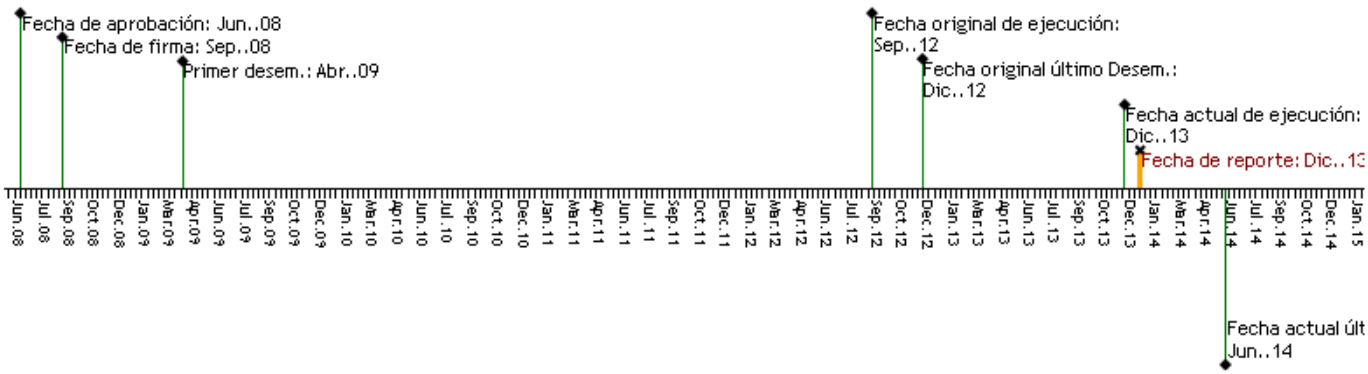
Resultado: Fomentar la implantación de medidas de RSE en las PyME priorizando aquellas que forman parte de las cadenas de valor de grandes empresas.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
ARGENTINA	ARGENTINA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	CSOR - Responsabilidad social empresarial

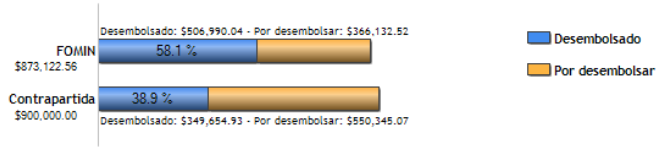
Agencia Ejecutora: ASOCIACION MUTUAL ISRAELITA ARGENTINA LABORAL

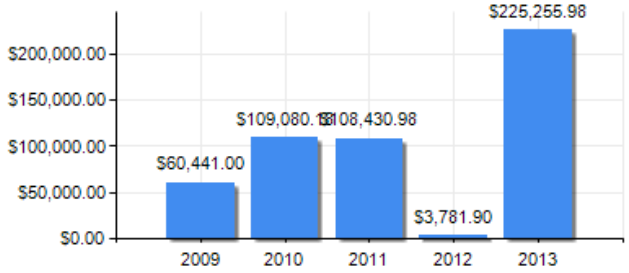
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Sabra, Mariel

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

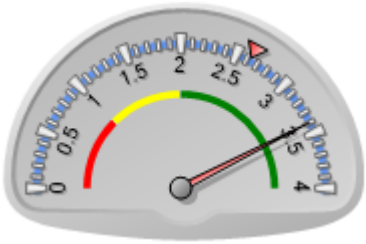


RECURSOS

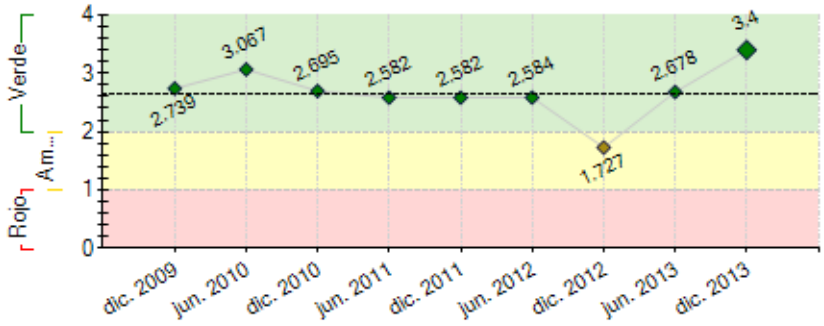




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.4
Promedio FOMIN: 2.633

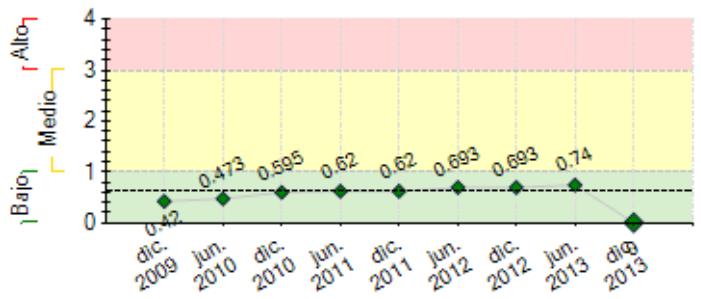


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.62

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Finalizando la ejecución se puede afirmar que el programa ha cumplido los aspectos clave que se proponía. En este sentido, además de las metas cuantitativas logradas, se ha posicionado como un referente casi excluyente en la provisión de asistencia técnica en temas de RSE en el terreno Pyme. En este sentido, la conformación de un equipo de consultores con buenas capacidades profesionales y el uso de una metodología que demostró ser apropiada fueron centrales como diferenciadores. Si bien todavía no logra la misma visibilidad que otras instituciones pioneras en el tema, ya hay publicaciones especializadas que nos registran entre las principales.

Principales resultados

- 9 cadenas de valor y casi 100 pymes asesoradas.
- Más de 600 guías de implementación entregadas
- más de 70 consultores capacitados en la metodología
- actividad en 9 provincias
- 8 estudios de caso elaborados
- autodiagnóstico de RSE para pyme disponible
- más de 1200 apariciones en medios
- 3 GE interesadas en continuar con el progrma

Las perspectivas son favorables, el tema cadena de valor va ganando importancia en la agenda de las empresas que emiten reporte de sostenibilidad. Hay que considerar que el lanzamiento de la guía de RSE ISO 26000 juega a favor de las oportunidades del Programa junto con la novedad de los nuevos lineamientos de la metodología GRI que en su versión 4 toman el tema de cadena de valor mucho más en foco. Sin embargo, la coyuntura macroeconómica nacional e internacional (flujos de inversiones) aparecen como dificultades a tomar en cuenta en el escenario cercano.

Respecto a la estrategia de sostenibilidad, algunas de las GE ya han realizado “recompra” del servicio ya sin el cofinanciamiento del FOMIN, lo que muestra la decisión de mejorar el desempeño de sus cadenas y confianza en el Programa como prestador. Las nuevas oportunidades de mercado requieren ajustes en la metodología, tal como se señaló en la consultoría de sostenibilidad. Por ello, se está migrando hacia modelos casi “taylor made” adecuados a la realidad de cada una de ellas. La estrategia para al menos los siguientes 2 años se concentra en las GE pues aún no aparecen las Pyme per se como un cliente para la oferta del programa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
De acuerdo con los comentarios de la UE. El proyecto ha tenido un desempeño acumulado satisfactorio con ahorro de recursos. En el próximo semestre se continuará con las actividades de difusión, se finalizará la Evaluación Final del Programa y se realizará el PSR Final. También se realizarán las transacciones fiduciarias de cierre y se cancelarán los fondos remanentes.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Alto nivel de implementación con el objetivo de cumplir los plazos previstos. Dictado de cursos a Pyme, visitas previstas de consultoría y reuniones de diálogo de las GE con sus Pyme, todo con muy buenos resultados.

Las 6 grandes empresas iniciales han finalizando los planes de acción, con un alto número de consultores participando.

Implementación en curso: (todas con una metodología mixta de capacitación y asistencia técnica)

· Monsanto, con productores algodoneros de Chaco y Formosa

· Toyota con proveedores de tamaño mediano y grande de GBA, Córdoba y San Luis,

· Pan American Energy con proveedores del petróleo de Comodoro Rivadavia y Sarmiento

Base de datos de empresas prospect y varias de estas empresas se les ha presentado el Programa quedando pendiente una respuesta de su parte.

Plan de continuidad: Banco de Galicia y Loma Negra (confirmadas), IRSA E INVAP (con chances favorables)

El Programa recibió una distinción como organización sin ánimo de lucro promotora de la RSE, otorgado por la organización española Corresponsables,

Sistema de información del programa que permitirá mejorar la administración de la tarea de los consultores y disminuir la carga de trabajo de la UE.

Desarrollo de los estudios de caso del Programa y los actos preparatorios del evento de cierre.

La Unidad Ejecutora se vio claramente exigida por su escasez de recursos debido a los procesos de Rendición de Cuentas al BID Fomin y la elaboración del Informe Final.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El desempeño del proyecto en el semestre transcurrido ha sido satisfactorio. Con el apoyo del Banco la UE logró avanzar en el ordenamiento administrativo de la operación y han podido cumplir con los procedimientos previstos para los proyectos FOMIN. En el próximo semestre AMIA continuará con las actividades de difusión, resultado que será reflejado en oportunidad de presentar el PSR final.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Fomentar la implantación de medidas de RSE en las PyME priorizando aquellas que forman parte de las cadenas de valor de grandes empresas.	**R.1**	GE implementando buenas prácticas de RSE en las PyME participantes en sus cadenas de valor.	0 Sep. 2008				8 Sep. 2012	7 Jun. 2012	
	R.2	PyME implementando buenas prácticas de RSE.	0 Sep. 2008				80 Sep. 2012	60 Dic. 2011	
	R.3	PyME que muestran mejoras en los indicadores de RSE en relación a las metas acordadas en el plan de acción de cada PYME.	0 Sep. 2008				40 Sep. 2012	40 Ene. 2013	
	R.4	Porcentaje de las PyME beneficiadas directamente por el Proyecto que reportan una mejor relación comercial con las GE y un nivel de satisfacción positivo con respecto a la asistencia recibida.	0 Sep. 2008				80 Sep. 2012	0 Mar. 2010	
Componente 1: Desarrollo de materiales y capacitación **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Un módulo de formación para consultores se desarrollado; basado en el fortalecimiento de la RSE en las PyME proveedoras y clientes de GE.	0				1 Sep. 2009	32 Sep. 2009	Finalizado
	C1.I2	Los consultores capacitados para brindar asistencia técnica a las PyME en RSE.	0				30 Mar. 2010	30 Feb. 2010	Finalizado
	C1.I3	Materiales de capacitación en RSE enfocados a las PyME actualizados y disponibles en el portal del Proyecto (1= cumple; 0= no cumple).	0				1 Sep. 2012	1 Feb. 2010	Finalizado
Componente 2: Implementación de prácticas de RSE en PyME **Peso:** 71% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	PyMEs proveedores y/o clientes de 8 grandes empresas (grupo uno y dos) seleccionadas y capacitadas para participar en el Proyecto.	0	30 Sep. 2009	30 Dic. 2010		80 Jun. 2011	80 Jul. 2013	
	C2.I2	Grandes empresas que se comprometen a participar y aportar recursos.	0	3 Sep. 2009	6 Dic. 2010		8 Jun. 2011	8 Dic. 2011	
	C2.I3	Propuestas de intervención para la implantación de medidas de RSE en las PyME beneficiarias definidas y consensuadas con las grandes empresas.	0	3 Sep. 2009	6 Dic. 2010		8 Jun. 2011	7 Dic. 2011	Atrasado
	C2.I4	Líneas de base desarrolladas para las PYME beneficiarias.	0	24 Sep. 2010	60 Jun. 2011		80 Dic. 2011	60 Dic. 2011	Atrasado
	C2.I5	Se cuenta con informes de avance de las PyME beneficiarias (grupo dos).	0				30 Dic. 2011	40 Dic. 2011	Finalizado
	C2.I6	Informes de resultado de las PyME beneficiarias (grupos uno, dos y tres).	0	30 Mar. 2011			80 Jun. 2012	80 Jul. 2013	
	C2.I7	Sistema de seguimiento y gestión del Proyecto implantado (1= cumple; 0= no cumple)	0				1 Sep. 2009	1 Feb. 2010	
	C2.I8	Planes de acción para la incorporación de prácticas de RSE en los proveedores y/o clientes PyME de las GE implementados con asistencia técnica del Proyecto.	0				80 Sep. 2012	60 Dic. 2011	
Componente 3: Promoción de RSE y difusión de resultados. **Peso:** 24% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Instituciones de apoyo asociadas al proyecto, con o sin relaciones contractuales (Universidades, Fundaciones, entre otros).	0				10 Sep. 2010	11 Dic. 2010	
	C3.I2	Estrategia de sostenibilidad del Proyecto definida e implementada (2= implementada; 1= definida; 0= no cumple) .	0	1 Jun. 2012			2 Sep. 2012	1 Jun. 2012	
	C3.I3	PyME adicionales interesadas en incorporar prácticas de RSE, con un 50% de cofinanciamiento propio.	0				15 Nov. 2011	15 Sep. 2013	
	C3.I4	Número de participantes en la conferencia final realizada con la presentación de casos exitosos del Proyecto.	0				300 Sep. 2012		Atrasado
	C3.I5	Estudios de caso desarrollados y difundidos.	0				8 Sep. 2012		Atrasado
	C3.I6	Se habrá sistematizado y consolidado el material de divulgación en una publicación y un video que se presentarán en la conferencia final (1= cumple; 0= no cumple)	0				1 Sep. 2012		Atrasado
	C3.I7	Areas de RSE con guía de capacitación virtual (E-learning) para las PyME disponible y siendo utilizada a través del portal del Proyecto.	0				6 Sep. 2012		Atrasado
	C3.I8	Beneficiarios potenciales adicionales (PyME, GE e instituciones de apoyo) manifiestan su interés en participar	0				10	2	

	en el Proyecto.					Sep. 2012	Dic. 2011	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	6	Abr. 2009	6	Mar. 2009	Logrado
H1	Sistema de monitoreo implementado	1	Sep. 2009	1	Sep. 2009	Logrado
H2	Metodología elaborada (materiales y guías RSE)	1	Mar. 2010	1	Nov. 2009	Logrado
H3	[*] PyMEs con diagnóstico validado	24	Mar. 2010	25	Dic. 2010	Logrado tarde
H4	[*] Hito 4: PyMEs con asistencia técnica comenzada;	24	Sep. 2010	35	Jun. 2011	Logrado tarde
H5	[*] Hito 4: PyMEs con diagnóstico validado	60	Sep. 2010	60	Dic. 2011	Logrado tarde
H6	[*] Hito 5: PyMEs con asistencia técnica iniciada	60	Dic. 2011	60	Dic. 2011	Logrado
H7	[*] Hito 7: Talleres de Difusión realizados con un total de, al menos, 80 participantes	8	Dic. 2011	11	Dic. 2011	Logrado
H8	[*] Hito 7: Guía de capacitación virtual desarrollada y disponible	1	Dic. 2011	1	Dic. 2011	Logrado
H9	[*] Hito 7: Porcentaje de ejemplares de Video que han sido distribuidos	80	Dic. 2011	80	Dic. 2011	Logrado
H10	[*] Hito 6: Unidades de material y guías de RSE distribuidas	500	Jun. 2012	652	Jun. 2012	Logrado
H11	[*] Hito 6: Estrategia de Sostenibilidad Desarrollada	1	Jun. 2012	1	Jun. 2012	Logrado
H12	[*] Hito 6: PyME con asistencia técnica finalizada	48	Jun. 2012	51	Ene. 2013	Logrado tarde
H13	[*] Hito 9: Estudios de casos	8	Sep. 2013	8	Jul. 2013	Logrado
H14	[*] Hito 6: PyME adicionales con asistencia técnica comenzada	20	Sep. 2013	20	Sep. 2013	Logrado
H15	[*] Hito 8: PyME con asistencia técnica aprobada y finalizada	80	Dic. 2013	87	Nov. 2013	Logrado
H16	[*] Hito 5: PyME con diagnóstico validado	80	Dic. 2013	80	Jul. 2013	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. La situación macroeconómica no se mantiene estable.	Bajo	Adecuar el modelo, y en consecuencia, los servicios generados a partir del mismo (intensidad, duración, costos, contenido de capacitaciones y asistencia técnica) a las necesidades de las empresas en un contexto crítico. La inflación junto a las rigideces cambiarias no contribuyen a generar un ambiente de confianza y previsibilidad. La actual crisis europea contribuye a las dudas de las filiales locales a la hora de invertir en Argentina.	Project Coordinator
2. El tema de la RSE en cadena de valor tomó vuelo y surgió mayor competencia en materia de asistencia técnica. Pueden entrar en el mercado grandes jugadores (incluso internaciones) que compitan con ventajas sobre nuestro proyecto.	Bajo	Encontrar los valores diferenciales de la experiencia adquirida, para ser la mejor opción. Fortalecer equipo de Consultores y vínculo con Empresas Grandes.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Refuerzo de contactos y reuniones con empresas prospect con el objetivo de presentar el Programa y generar que otras empresas ingresen. También se está invirtiendo tiempos y esfuerzos en lograr que las empresas iniciales generen segundos ciclos con clientes y proveedores que ya tuvieron su primer experiencia o con nuevos grupos de destinatarios.

Por otro lado, se continua avanzando en el diseño de un nuevo programa de capacitación a distancia, en temas específicos alineados con las nuevas tendencias como la Guía ISO 26.000, la nueva versión del Marco para la Elaboración de Reportes Sociales del GRI, la aplicación de Estándares de DDHH en las Prácticas Laborales Empresariales, y toda otra temática análoga que permita mantener actualizados a los conductores de las PyMEs sobre dichas temáticas. Estas actividades serán brindadas a través de herramientas informáticas especialmente dedicadas para tales fines, articulando el dictado de las actividades con los consultores que forman parte del Programa.
Con esta actividad, se espera reforzar la vinculación con un número mayor de destinatarios, no sólo en nuestro país sino también para otros países de la región de habla hispana.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor

1. Los procesos administrativos y de rendición de cuentas a cargo de la Unidad Ejecutora resultaron en esta etapa sumamente costosos en términos de dedicación y afectación de recursos. Si bien la UE cuenta con colaboradores específicamente asignados para estas tareas, el estado en que se encontraron las rendiciones e informes en esta etapa y las exigencias generadas por los reglamentos vigentes implicaron una atención muy significativa de prácticamente la totalidad de la UE afectando en alguna medida las implemetaciones en curso y la marcha del plan de sostenibilidad en lo relativo al ofrecimiento del Programa a nuevas empresas.	Sustainability	Passarelli, Fernando Esteban
2. Es muy importante la revisión permanente de la metodología aplicada y los manuales y formas de capacitación de los consultores pues el concepto de RSE está aún en desarrollo y evoluciona en forma permanente. Por ello, se debe avanzar hacia la consolidación de un equipo más estable de capacitadores y consultores, con un mayor sentido de pertenencia y estándares comunes de desempeño. Es necesario el desarrollo de una red interna que permita interactuar y agregar valor a los profesionales que forman parte del equipo, y participar de actividades comunes. Asimismo, el proceso de evaluación de desempeño debe ofrecer devoluciones sobre la performance de cada uno de ellos. Por otra parte, las nuevas tendencias e iniciativas globales de sustentabilidad supone una actitud de permanente superación de parte de los capacitadores y consultores, participando de procesos de formación contínua y actualización de modo tal de calificar y ser convocados para cada una de las implementaciones.	Implementation	Passarelli, Fernando Esteban
3. El Programa debe orientarse a obtener clientes entre las GE más que a Pymes individuales. El estudio de sostenibilidad dió cuenta de que la propensión a invertir en temas de RSE es mucho mayor entre las GE en particular aquellas que cotizan en bolsa o son subsidiarias de otras multinacionales y que cada éxito implica al menos 10 Pymes. A su vez las GE asignan mayor presupuesto para acciones innovadoras que convoquen y fidelicen a sus representantes, generando sentido de pertenencia y por consiguiente, facilitando los procesos de recompra y continuidad.	Sustainability	Passarelli, Fernando Esteban
4. El presupuesto del area de RSE de las GE es insuficiente para contratar el programa y a su vez la falta de comprensión de su alcance debilita las posibilidades de éxito en su implementación. La estrategia para reducir estos aspectos es un trabajo focalizado sobre el grupo gerencial de las Grandes Empresas, idealmente previo a las implementaciones, para sensibilizar y capacitarlos y así establecer objetivos y expectativas comunes que mejore la apropiación de valor participando en el Programa. Esto favorecería el posicionamiento del responsable de RSE frente a los demás directores, lo que a su vez facilitaría la asignación de presupuestos más generosos para ser aplicados al Programa.	Sustainability	Passarelli, Fernando Esteban